



**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR
DE LA REGIÓN SIERRA**

“Innovación Tecnológica y superación por siempre”

PROPUESTA MEDOLÓGICA EN EL
PROCESO DE CAPTURA DE LA NÓMINA
EMPRESA BANANERA SANTA RITA
S.P.R.DE R.L.

T E S I S

Para Obtener el Título de:
ING. EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

JUAN DANIEL AGUILAR MENDEZ

Asesor de TESIS

DRA. ARACELY CELINA SANCHEZ ALBORES

Asesor Externo:

C.P. BELLASMIN ZAPATA HERNANDEZ

TEAPA, TABASCO

OCTUBRE 2020

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo I.- Aspectos generales de la investigación	
Antecedentes	2
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos	4
General.....	4
Específicos	4
Justificación.....	5
Alcances y limitaciones	6
Alcances.....	6
Limitaciones	7
Capítulo II.-Marco conceptual, teórico y legal	
Marco conceptual	
Concepto de mejora continua.....	7
Concepto de administración	7
Concepto de calidad.....	8
Marco teórico	
Administración	
Antecedentes históricos	8
Conceptos generales	10
Proceso administrativo	10
Planeación	11
Organización	14
Dirección	17
Control.....	21
Gestión de capital humano	
Conceptos generales	23

Compensación y remuneración	24
Importancia de administrar la compensación	25
Objetivos de administrar la compensación	26
La importancia de la compensación para el trabajador	28
Formas de remuneración	28
Importancia del salario para las organizaciones	30
Los incentivos	30
Beneficios de los incentivos	31
Nómina	
Antecedentes	32
Definición de nómina	33
Tipos de nómina	33
Características de la nómina en una empresa	34
Procedimiento para la elaboración de nómina	35
Marco legal	
Ley Federal del Trabajo	35
Ley del Seguro Social	36
Capítulo III.- Aspectos generales de la empresa	
Antecedentes	36
Misión	36
Visión	36
Valores	37
Organigrama	38
Macrolocalización	39
Microlocalización	39
Capítulo IV.- Metodología	
Diseño de la investigación	39
Tipo de estudio de la investigación	39
Sujeto de estudio	39
Procedimiento para la recolección de datos	40
Procedimiento para el análisis de datos	41

Capítulo V.-Análisis y graficas de resultados

Análisis general	42
Graficas de resultados.....	43

Capítulo VI. -Conclusiones, Propuesta y referencias

Conclusiones	48
Propuesta	49
Referencias bibliográficas	52

Indice de Figura

<i>Figura 1 Fecha de ingreso</i>	2
<i>Figura 2 Deducciones</i>	2
<i>Figura 3 Captura diaria</i>	2
<i>Figura 4 Captura diaria 2</i>	2
<i>Figura 5 Consulta Generales/ Calculo de nomina</i>	2

Introducción

La presente investigación se refiere a un tema de gran importancia en el entorno empresarial, el cual es la nómina de los trabajadores que laboran en dicha organización. Este concepto es de gran significado para todas las corporaciones, ya sea al giro al cual se dedique (industrial, comercial o de servicio), cualquiera de ellas debe de llevar una lista exacta de los empleados que tienen y por supuesto del salario que devenga cada uno de manera diaria.

En este trabajo se pretende dar a conocer más a fondo acerca del tema, en que consiste, su significado, sus características principales y la relevancia que tiene en la actualidad tanto para los colaboradores como para los dueños de la organización, ya que de por medio está el bienestar de ambas partes con respecto al termino monetario, y no tengan alguna problemática sobre ese asunto.

Uno de los objetivos de esta indagación es la propuesta metodológica para el sistema de captura de nómina en la Empresa Bananera Santa Rita S.P.R DE R.L. ubicada en el Km. 48 carretera Villahermosa-Teapa, R. a Manuel Vuelta 2da sección, dedicada a la producción de banano para exportación.

El sistema contiene un manual para utilizarlo, en este trabajo solo se anotarán algunos pasos que no se tiene registrado en él, esto se hace con el fin de que un personal nuevo se le haga fácil su utilización.

Para llevar a cabo la metodología de la investigación se realizará una encuesta con los trabajadores el cual están al alcance y a disposición, por lo tanto, la muestra a utilizar será no pirobalística, posteriormente se hará el conteo y las gráficas de los resultados.

Capítulo I.- Aspectos generales de la investigación

Antecedentes

Orozco (2012) afirma que la nómina se remonta desde épocas anteriores, como es el feudalismo, cabe mencionar que este término es atribuido a la edad media (entre el siglo X Y XI), donde se hacía uso de una lista de raya, la cual proyectaba el nombre completo del trabajador con el pago correspondido de su salario durante los días que haya trabajador.

A lo largo del transcurso de los años la lista de raya ha evolucionado constantemente hasta llegar a ser actualmente como se le conoce nómina. Posteriormente se incluyeron datos más relevantes como es el nombre de la empresa, algunos pagos adicionales y también las deducciones que se le hace a cada trabajador.

Por otra parte, (Sánchez, 2015) alega que esta palabra tiene su origen en el término latino onoma, y se refiere a la relación nominal de los individuos que, en una oficina, perciben haberes y deben justificar con su firma que han recibido un salario a cambio de su servicio.

De igual manera los autores Aguilar, Aguilera, Santiago y Sosa (2005) mencionan que hoy en día este vocablo tiene un significado más generalizado, “Una nómina es un documento contable en el cuál se registran la lista de los nombres de las personas que trabajan en la empresa y a los cuáles se les realiza las percepciones a pagar y las deducciones correspondientes que se deberá restar del salario que vaya a percibir”. Así de esta manera se obtiene la cantidad que el trabajador recibirá en un determinado periodo ya sea semanal o quincenal.

Un paquete de cómputo para el trato de la nómina permite automatizar el control de los aspectos más importantes de ésta, su fácil manejo y versatilidad, ofrecen un cálculo exacto de las percepciones y deducciones de los trabajadores atendiendo los requerimientos específicos de las empresas (Aguilar et al, 2005).

Planteamiento del problema

El proceso de captura de nómina en la Empresa Bananera Santa Rita S.P.R. DE R.L. es de gran importancia porque es donde se recaban todos los datos de las labores que realiza para cada empleado con el respectivo salario que corresponde. Para esto es necesario que el responsable de nómina utilice un manual en donde se indique el proceso a seguir para la captura de la nómina respectiva al programa que utilizan en la empresa y así no se cometa ningún error al momento de capturar cada uno de los reportes que los caporales mandan a la oficina respectiva de nómina.

La consecuencia de cometer un error al momento de ingresar los datos del sueldo o salario que el empleado percibió durante una semana es de relevancia que captura que se realicen se hagan de manera correcta, porque el más mínimo error podría ocasionarle un problema a la empresa, ya que el empleado estará inconforme y esto es razonable, pero para evitar esta problemática es mejor tomar las precauciones correspondientes.

Otro punto importante a tratar y que no se debe dejar atrás, es que cada actividad tiene una serie de números, es decir unos códigos que indican el nombre de la actividad, al rancho que pertenece, el costo de la actividad que se paga por ella y el avance que se hizo en ese día de labor, si en dado caso se ingresara mal cualquiera de estos datos, al momento de guardar la captura el sistema lo marcaría como error y esto significa que se realizara de nuevo el procedimiento, es por ello que se realiza la siguiente pregunta de investigación.

¿Con el proceso de captura de nómina se eficientará las actividades administrativas de la empresa?

Objetivos.

General.

Diseñar una propuesta, como complemento al manual para el proceso de captura de la nómina, para llevar a cabo eficientemente las actividades administrativas de la empresa.

Específicos.

- Realizar un diagnóstico, tomando como muestra a un 15% del personal que labora en la empresa.
- Concentrar la información obtenida, graficarla y analizarla para llevar a cabo la propuesta de mejora a través del manual del proceso en la captura de la nómina.
- Establecer los elementos para el proceso de mejora en la captura de la nómina.
- Diseño del procedimiento para la mejora en la captura de nómina.
- Elaborar esquemáticamente el proceso de mejora en la captura de nómina.

Justificación

Este trabajo de investigación tiene como objetivo primordial proponer un manual que explique los procedimientos adecuados que se debe realizar en el proceso de captura de nómina, para que no existan errores y así no perjudique a los trabajadores y por supuesto a la misma empresa.

Es necesario tener en cuenta que el personal que realice esta fase debe tomar ciertos aspectos en cuenta, es decir, que ya este familiarizado con la organización, debe saber cómo está estructurada, la forma de trabajar, quienes son los empleados y aprender a utilizar el programa de la forma correcta para que no se le haga difícil su manejo, es por ello que se debe elaborar un manual, para que se le añada algunos pasos que el original no posee.

Este manual complementado le servirá tanto a la empresa como al encargado de nómina. Es conveniente para la misma porque se explicaría detalladamente paso por paso lo que se debe hacer en el proceso de captura y si en dado caso, él que se encarga de hacer ese trabajo se llegaría a ausentar, fácilmente la persona designada a suplirlo lo realizaría sin ningún problema.

Si se lleva a cabo esta propuesta, la ventaja para el empleado sería que, si es nuevo en la empresa, y le corresponde realizar el proceso de captura de nómina, no tendría tanto problema en llevarla a cabo porque se guiaría con el manual, que explicara desde que los capos hacen llegar los reportes diarios a la oficina, hasta el momento de cierre de nómina, en donde se verifica que todo está en orden y de no ser así se indagaría hasta encontrar el error para corregirlo.

Alcances y Limitaciones

Alcances

La trascendencia de esta investigación radica en permitir que el personal encargado de llevar a cabo el proceso de captura de nómina se le haga fácil la utilización del programa que utilizan para que así no exista error alguno al momento de ingresar los datos correspondientes.

Se pretende llevar a cabo la complementación del manual que actualmente tiene la empresa, para cuando se presente alguna situación relevante se resuelva utilizando el manual, es importante para así lograr identificar en que parte del proceso existe las posibles mejoras para evitar pagos erróneos ya sea a favor o en contra tanto de la empresa como del empleado.

Otro alcance importante para la empresa sería que, si el encargado de nómina se llega a ausentar, el manual explicaría detalladamente paso por paso lo que se debe hacer en el proceso de captura, y así fácilmente la persona designada a suplirlo lo realizaría sin ningún problema.

Una de las ventajas importantes es que se lograra minimizar el tiempo de su colaboración y así obtener un resultado veraz y confiable. Esto permite reducir costos y gastos que se pueden ocasionar cuando se genera errores en la preparación de la nómina.

La finalidad de la tesis es presentar un manual complementado simplificado y óptimo para llevar a cabo cada una de las actividades que se requiere.

Limitaciones

En el desarrollo de esta investigación se pueden presentar algunas limitaciones:

El acceso al personal para preguntarles si han llegado a tener problemas con el depósito de su salario, es decir, si está completo o si se realiza en tiempo y forma su pago.

El estudio solo será una propuesta por lo que no se llegará a la implementación del mismo, quedando a consideración de la propia empresa en implementarlo.

Solo se enfocará únicamente en el departamento de nómina, desde que se recaban los reportes de actividades hasta el cierre de nómina.

Capitulo II.-Marco conceptual, teórico y legal

Marco conceptual

Concepto de mejora continúa

Marin, Bautista y García (2014) hace mención que la mejora continua es una de las herramientas básicas para aumentar la competitividad en las organizaciones.

Rios (2009) afirma que “el mejoramiento continuo es un principio básico de la Gestión de calidad en las Organizaciones, empresas y entidades públicas, donde la mejora continua debería ser un objetivo estratégico permanente a fin de incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de la calidad de los servicios.”

Aguirre (2014) señala que el concepto de mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva. Estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

Concepto de administración

En el trabajo de investigación de Castrillón (2014), cita algunas definiciones de administración, en el libro del autor Reyes (1996):

Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”

Concepto de calidad

En el trabajo de investigación de Gamucio (2005) afirma que la evolución del concepto de Calidad ha sido enriquecida por el aporte de diversos autores por ello hace mención de algunos, que se expresan de la siguiente manera:

“La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave”. (Horovitz, 1995).

“La calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables” (BERRY, 1995).

“La calidad total, es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de autosuperación y perfeccionamiento continuo” (CHIAVENATO, 2002).

Marco teórico

I.- Administración

1._ Antecedentes históricos

A partir desde el punto de vista de Hernández (1994), menciona que el hombre ha aplicado la administración de modo consciente e inconsciente, ha demostrado que el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, poco a poco, la humanidad llegó a conclusiones sobre cómo debía organizarse para producir lo que necesitaba, aprendió de los fracasos, también de sus éxitos y gradualmente formó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación bajo las condiciones específicas de cada pueblo.

Por lo tanto, desde el momento en el cual tuvieron la necesidad de hacer una tarea ardua o pesada, como cazar, mover una roca o recolectar sus alimentos, los hombres necesitaron de la ayuda mutua para lograr lo que deseaban. Y en la medida en que la tarea era más difícil, requirieron una mejor organización.

Con el paso de la vida primitiva a las primeras civilizaciones, se fueron desarrollando estructuras y organizaciones sociales, hasta alcanzar el estado actual. (p.37)

Por lo tanto, la historia de la Administración, comprende dos momentos como lo indica según la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM, 2005) el primero tiene lugar con el origen de los grupos humanos, y el segundo, con el surgimiento de la Revolución Industrial. Esta disciplina nace con el hombre mismo, desde el momento que tuvo necesidad de integrarse en grupos. Esto lo llevo a planear y darse cuenta que no podía lograr sus objetivos de manera individual, sino que requería de los demás.

Por esto mismo al empezar a organizarse, los grupos se vieron en la necesidad de establecer reglas a fin de mantener un orden entre ellos mismos, pues de otra manera cada quien actuaría de forma independiente y se perdería el objetivo en común. Así con el paso del tiempo, se dieron cuenta que no sólo bastaba coordinarse, también era fundamental administrar los recursos. (p.33)

Es por ello que en esos actos hubo planeación y organización, ejemplo de lo cual es la división del trabajo, además, siempre hubo líderes que guiaban a otros en el desempeño de las labores cotidianas.

Del mismo modo, Chiavenato (2000) determina que la administración, tal como la conocemos hoy en la actualidad, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadistas e incluso empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. Por tanto, no es de extrañar que la administración moderna utilice ampliamente ciertos conceptos y principios descubiertos y empleados en las ciencias matemáticas, como es la estadística, ciencias humanas, (psicología, sociología, biología), en las ciencias físicas (física, química), entre otras. (p.20)

1.1.1 Conceptos Generales

En el trabajo de investigación de Castrillón (2014), cita algunas definiciones de administración, en el libro del autor Reyes (1996):

Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”

1.1.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una herramienta de gran importancia que no hay que dejar a un lado en una organización, tal como lo señala Chiavenato (2000). “Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo, como lo es, la planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo” ya que ayuda a lograr un objetivo en común, aprovechando los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la empresa para hacerla efectiva.(p.317)

Seleccionar el proceso administrativo es completamente imposible e irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración.

A continuación, se detallará en que consiste cada función administrativa.

1.1.3 Planeación

Las empresas no improvisan, casi todo lo tienen planeado. Cabe mencionar que Chiavenato (2000) afirma que la planeación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planeación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible”.

Llevar a cabo la planeación y determinar los objetivos consiste en seleccionar por adelantado el mejor camino para lograrlo. La planeación determina donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden se debe realizar.

La planeación tiene varias maneras de enfrentar la incertidumbre: por un lado, puede conducir a un punto en que las decisiones se aplazan o no se toman por temor a la situación; esta actitud se denomina “parálisis o análisis”. Por otro lado, los gerentes pueden preocuparse casi exclusivamente por problemas inmediatos y tomar decisiones inadecuadas para el futuro de la organización; esta actitud se denomina “extinción por el instinto”. Estos dilemas obligan a que el administrador tenga que ponderar continuamente los costos y los beneficios relativos asociados a los diversos grados de planeación, mientras ésta se halle enfrentando o creando cambio. Como vivimos en una época de cambios y discontinuidad, las empresas deben de adaptarse y si es posible anticiparse a éstos. Todo negocio y toda organización deben ser capaces de realizar cambios para sobrevivir. Siempre se debe hacer los cambios adecuados para poder progresar, ya sea técnico o sociológico, para así aumentar constantemente y buscar nuevos y mejores caminos para explorar, comprender, anticipar el cambio y colaborar con él. Planear hacia el futuro es la clave de la función administrativa para enfrentar el cambio con ciertos propósitos y de manera positiva. (p.321)

1.1.4 Establecimiento de objetivos

Chiavenato (2000) asume que la planeación es un proceso que comienza por los objetivos y, luego, determina los planes necesarios para conseguirlos. Esta definición obliga a que los objetivos es la primera actividad que debe realizarse: saber adónde se pretende llegar para poder llegar hasta allá.

Los objetivos en realidad son resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto periodo mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles. Los objetivos son pretensiones futuras que, una vez alcanzadas, dejan de ser objetivos y se convierten en realidad.

Como concepto, los objetivos son resultado establecido de antemano, que deben conseguirse en cierto periodo; reflejan la manera de pensar de la organización, orientan el desempeño empresarial y permitan evaluar la continuidad del negocio.

1.1.5 Los desdoblamientos de los objetivos

Chiavenato (2000) indica que el desdoblamiento de los objetivos surgió a causa de la jerarquía de objetivos. A partir de los objetivos, la empresa establece sus políticas, directrices, metas, programas, procedimientos, métodos, normas, con una focalización orientada de acuerdo con una mayor o menor amplitud de alcance y un nivel de detalle cada vez mayor.

A continuación, se detallará el desglose de los objetivos a los que se refiere Chiavenato.

Políticas: Esto se refiere a la disposición de los objetivos o intenciones de la organización como guías orientadoras de la acción administrativa. Dirigen la ejecución de las acciones y proporcionan marcos o limitaciones, aunque flexibles y elásticos, para establecer las áreas donde deberá desarrollarse la acción administrativa. Son comunes las políticas de recursos humanos (como tratar a los empleados de la organización), de ventas (cómo tratar a la clientela), de precios (cómo manejar los precios frente al mercado),

Directrices: Principios establecidos que facilitan el logro de los objetivos fijados. Dado que los objetivos son fines, las directrices sirven para escoger los medios adecuados para alcanzarlos y para canalizar las decisiones. Existen directrices de personal (por ejemplo, cómo reclutar y seleccionar a los futuros empleados), de compras (cómo poner a competir a los proveedores), etc.

Metas: Son objetivos a corto plazo. En ocasiones pueden confundirse con objetivos inmediatos o con objetivos departamentales. Las metas más comunes son: producción mensual, facturación mensual, cobro diario, etc.

Programas: Actividades necesarias para alcanzar cada una de las metas. El alcance de las metas está determinado por los programas: planes específicos muy variables que pueden contener un conjunto integrado de planes menores. Por ejemplo, los programas de producción (cómo programar la producción de las diversas áreas para alcanzar la meta de producción establecida), de financiación (cómo programar los diversos préstamos bancarios para llegar a la meta de aporte financiero), etc.

Procedimientos: Modo como deberán ejecutarse o realizarse los programas. Los procedimientos son planes que muestran la secuencia cronológica de tareas específicas, requeridas para cumplir determinados trabajos. Por ejemplo, los procedimientos de admisión de personal (qué documentos y formularios se necesitan para la admisión de personal), de giro de cheques (quien debe elaborar los cheques, quién debe firmarlos, etc.) También se denominan rutinas.

Métodos: Planes determinados para el cumplimiento de una tarea específica. En general, para indicarle cómo debe realizarse desempeñarlo o ejecutarla, respectivamente. Por ejemplo, de algunos métodos es cómo armar una pieza, cómo describir un cargo, cómo entrenar una persona, etc. Por lo general, los procedimientos y los métodos utilizan flujogramas para representar el flujo o la secuencia de tareas u operaciones.

Normas: Reglas o reglamentos que determinan y aseguran los procedimientos. Son órdenes directos y objetivos de cursos de acción que deben seguirse. Las

normas surgen cuando determinada situación exige una acción específica y única. La regla se establece para que la acción sea uniforme, y define lo que debe hacerse y lo que no debe hacerse. Ejemplos: prohibición de fumar en determinados lugares, normas en cuanto a horarios de trabajo, inasistencia, etc.

Basada en los objetivos determinados, la organización define la estrategia que utiliza para alcanzarlos. La estrategia permite definir las políticas y su desdoblamiento en directrices y, a partir de ahí, las metas de los diversos departamentos, programas, procedimientos, métodos y normas. (p.327)

1.1.6. Organización

Reyes (2005) asegura que la organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Por otro lado, Chiavenato (2000) alude que la palabra organización puede adoptar varios significados en administración, de los cuales los dos principales son:

1. **Organización como entidad social orientada hacia objetivos específicos y estructurada de manera deliberada.** La organización es una entidad social porque está constituida por personas, y se halla orientada hacia objetivos porque está diseñada para alcanzar resultados: por ejemplo, para obtener ganancias (empresas en general), proporcionar satisfacción social (clubes), etc. Está estructurada deliberadamente porque divide el trabajo, y su ejecución se asigna a los miembros de la organización. En este sentido, la palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir objetivos. Desde este punto de vista, la organización puede visualizarse desde dos aspectos distintos.
 - a) **Organización formal:** basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en el organigrama, consagrada por la dirección y comunicada en todos los manuales de la empresa.

- b) **Organización informal:** surge de modo natural y espontáneo, debido a las relaciones humanas que establecen las personas que desempeñan cargos en la organización formal. Se basa en relaciones de amistad (o de antagonismo) y el surgimiento de grupos que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal.
2. **Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo.** En este sentido, organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración, establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

1.1.7 Alcance de la organización

En la organización pueden considerarse tres niveles diferentes:

1. **Organización en el nivel global:** Abarca la empresa como totalidad. Se denomina diseño organizacional, que puede ser de tres clases: organización lineal, organización funcional y organización de línea-staff.
2. **Organización en el nivel departamental:** Es la organización que abarca cada departamento de la empresa. Se denomina diseño departamental o simplemente departamentalización.
3. **Organización en el nivel de tareas y operaciones.** Organización enfocada hacia cada tarea, actividad u operación específica. Se denomina diseño de cargos o tareas y está constituido por la descripción y el análisis de cargos.

La organización es una actividad básica de la administración, que sirve para agrupar y estructurar todos los recursos (humanos y no humanos), con el fin de alcanzar los objetivos predeterminados. De todos los recursos, el elemento humano es el más importante. Mediante la organización, las personas se agrupan para realizar mejor las tareas interrelacionadas y trabajar mejor en grupo. (Chiavenato, 2000, p.346)

1.1.8 Principios de Administración aplicados a la organización

Así mismo Chiavenato (2000) da a conocer un listado de los diferentes principios que se aplican a la organización:

Principios de la definición funcional

Los deberes, las atribuciones, la autoridad y las relaciones de cada participante en toda empresa deben ser claros y estar bien definidos por escrito en la descripción de cargos. Descripción de cargos es la relación de tareas de uno o más puestos de trabajo (sin son idénticos), que define su subordinación, la calidad y cantidad de autoridad al que lo ocupa para que asuma las responsabilidades que se le delegan.

Principio de la correspondencia entre la responsabilidad y la autoridad

La autoridad es el poder para imponer tareas, y la responsabilidad es la obligación de realizarlas. El principio de correspondencia o paridad afirma que la autoridad necesaria debe corresponder a la responsabilidad. Esta paridad no es matemática, sino coextensiva, puesto que ambas se refieren a las mismas atribuciones.

La responsabilidad puede delegarse. Esta delegación consiste en conceder una atribución a alguien, es una obligación por parte de quien ocupa la posición. El administrador puede transferir responsabilidades a sus subordinados, sin eximirse de éstas, pues también debe responder solidariamente.

De ahí surge el principio de autoridad y responsabilidad: a la responsabilidad debe corresponder un grado de autoridad que permita asumirla, y a la autoridad debe corresponder un grado de responsabilidad que dé contenido al objetivo.

Principio de las funciones de staff y de línea

Es preciso definir, con la mayor claridad posible, no sólo la cantidad de autoridad delegada, sino también la calidad o la naturaleza de esa autoridad. Este principio conduce a distinguir entre funciones de staff y de línea en la organización.

Las funciones de línea son aquellas que están ligadas directamente a los objetivos de la empresa o del departamento, en tanto que las funciones de staff no se encuentran ligadas de modo directo a dichos objetivos.

El criterio para distinguirlas es la relación directa o indirecta con los objetivos de la empresa, y no el grado de importancia de un sector frente al otro.

Principio escalar

Se refiere a la cadena de relaciones directas de autoridad de un superior respecto del subordinado, en toda organización, teniendo en cuenta que la autoridad máxima debe establecerse en algún nivel y que debe existir una línea bien definida que la vincule con cualquier posición en la organización. El principio escalar sostiene que cada subordinado debe saber quién le delega la autoridad y a quién debe dirigirse cuando se trata de asuntos que están dentro de su competencia.

1.1.9. Dirección

Las personas deben ser utilizadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización, “Esto se refiere que es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados” (Reyes, 2005, p.63).

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia como delegarla y cómo ejercerla.
2. Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social, lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia

cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

3. Supervisión: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Dado que no existen empresas sin personas, la dirección una de las más complejas funciones administrativas porque implica llevar a la práctica diferentes valores por parte de los administrativos.

1.2 Principios generales de administración aplicados a la dirección

Chiavenato (2000), expone diferentes principios generales en relación con la administración:

Principio de unidad de mando

Este principio hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuentas a un solo superior. La finalidad de este principio es evitar posibles conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios superiores en un solo subordinado, sin que ninguno de ellos efectúe un control amplio sobre las actividades de éste.

El principio de unidad de mando se aplica a los procesos de organización y dirección. Se funda en el supuesto de que el subordinado tiene más facilidad de rendir cuentas a un solo superior, y trabaja mejor de este modo, pues evita dividir la lealtad, enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias.

Principio de delegación

Para que el agrupamiento de funciones de una organización sea lógico y armonioso, es necesario que todas las funciones requeridas para la consecución de los objetivos de la empresa sean delegadas al nivel organizacional que pueda ejecutarlas bien.

La delegación de autoridad puede ser genérica o específica, oral o escrita. Sin embargo, es esencial que vaya acompañada de una asignación de deberes o

tareas. Si la asignación es vaga, el subordinado quizá no comprenda cuáles son sus deberes y falle en su cumplimiento, no por necesidad, no por incapacidad o incompetencia suya, sino por ignorar cuál es la mejor manera de realizarlos.

Toda delegación de autoridad puede ser recuperada por quien la otorga, ya que una de las características de la delegación es que el poseedor original no se desprende del todo de ese poder al delegarlo en otra persona.

Principio de la amplitud de control

El principio de la amplitud o ámbito de control, o incluso del ámbito de mando, se refiere a la cantidad de personas que un jefe puede supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad.

El principio rector de la amplitud de control puede enunciarse así: “Existe un límite, respecto del número de subordinados que puede supervisar un solo individuo. Es evidente que es un principio arbitrario, sujeto a factores que intervienen independientemente: la cantidad de información que un individuo puede asimilar es limitada: cuando la información proviene de muchas y distintas situaciones humanas, el individuo debe agruparla, simplificarla y adoptar una amplitud abstracta frente a ella.

En las grandes organizaciones, este principio exige el establecimiento de escaños sucesivos de autoridad. Este escalonamiento se produce, cuando se impone con rigidez, estrangulamiento de las iniciativas y las perspectivas del personal de los últimos escalones, al mismo tiempo que amplía la autonomía de los escaños superiores.

En la práctica, existen diversos factores que condicionan la amplitud administrativa:

- **Personalidad del jefe:** Constituye sin duda un factor condicionante del número de subordinados directos que pueden reportarle. La habilidad del jefe para delegar, el librarse de los detalles, el saber distinguir entre lo esencial y lo accidental, entre lo importante y lo efímero, su mayor o menor

grado de perfeccionismo, su mayor o menor autoconfianza, su madurez emocional, etc., le permitirán tener un mayor o menor número de subordinados.

- **Nivel en que se ejerce la supervisión:** Los problemas que un obrero puede llevar ante el supervisor tienen solución relativamente sencilla e inmediata, y exigen una supervisión elemental, en consecuencia, esta puede abarcar un gran número de subordinados. En general, la cantidad de subordinados directos es inversamente proporcional al nivel en que se ejerce la supervisión.
- **Calidad y nivel de los subordinados:** Supervisar el trabajo de subordinados que cumplen sus funciones a plenitud y de manera satisfactoria da más tiempo para supervisar una mayor cantidad de subordinados, que en caso de que el mismo supervisor tuviera que suplir las deficiencias de los subordinados mediante una mayor orientación y entrenamiento.
- **Clase de trabajo de los subordinados:** El tipo de trabajo, la clase de tareas, son factores que determinan la cantidad de subordinados que un supervisor puede atender. Cuanto más complejo y variable sea el trabajo de los subordinados, menor debe ser el número de éstos, para asegurar una supervisión adecuada.

Principio de coordinación o de relaciones funcionales

En toda empresa el volumen y la complejidad de las tareas originan la división del trabajo que, a su vez, ocasiona la especialización de funciones que lleva a que los individuos dejen a un lado la visión de conjunto y tengan simplemente en cuenta los detalles. La coordinación es una actividad preventiva y correctora de los riesgos de la división del trabajo, que aglutina y armoniza todos los esfuerzos individuales orientándolos hacia la consecución de los objetivos preestablecidos por la empresa.

La coordinación se fundamenta en la comunicación, es decir, en la información y orientación que deben transmitirse, en todas las direcciones y en todos los niveles

y sectores. Mediante la comunicación se conocen los objetivos y los trabajos que deben ejecutarse, se aclara cómo marchan las cosas y las providencias que han de tomarse, y se aglutinan y armonizan las diversas actividades que tienen que desarrollarse por separado.

Para ser ejecutada en función de los objetivos, la coordinación debe partir del conocimiento de éstos. Si la coordinación es una función que armoniza todos los esfuerzos en aras de un solo objetivo, el simple hecho del desconocimiento de ese objetivo anulará el trabajo de coordinación.

1.2.1 Control

Reyes (2005) proclama, que la función administrativa de control consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende, por lo tanto, tres etapas:

1. Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

1.2.2 Alcance del control

Chiavenato (2000) menciona el alcance que tiene la función administrativa de control en una organización, además de los principios que tienen relación con la administración y en que consiste cada uno.

Es por ello que la planeación comienza el proceso administrativo, en tanto que el control lo cierra. Del mismo modo que acontece en la planeación, el alcance del

control puede ser global, departamental u operacional, que corresponde a los planes estratégico, táctico y operacional.

1.2.3 Principios generales de administración aplicados al control

Entre los principios generales de administración aplicados al control, pueden citarse:

1. **Principio de garantía del objetivo:** el control debe contribuir a la consecución de los objetivos mediante la verificación oportuna de las discordancias con los planes para emprender la acción correctiva. El control debe localizar e identificar las fallas o distorsiones existentes en los planes para indicar las correcciones que deben aplicarse para conseguir los objetivos.
2. **Principio de definición de los estándares:** el control debe basarse en estándares objetivos, precisos y establecidos de manera conveniente. La fijación de estándares de desempeño y de calidad, cuando éstos se establecen con objetividad y se definen con precisión, facilita la aceptación de quien debe responder por la tarea y permite emprender una acción de control más fácil y seguro.
3. **Principio de excepción:** este principio fue formulado por Taylor. Cuanto más concentre un administrador sus esfuerzos de control en desvíos y excepciones, más eficientes serán los resultados de este control.
4. **Principio de acción:** El control sólo se justifica cuando indica disposiciones capaces de corregir los desvíos detectados o comprobados, estas disposiciones deben justificar la acción de control, que generalmente implica cierta inversión de tiempo, personal y otros elementos más.

1.2.4 Técnicas relacionadas con la función de control

Las técnicas relacionadas con la función de control son en esencia las mismas identificadas en la función de planeación. En tanto la planeación define los resultados esperados (o planeados), el control trata de seguir las actividades

realizadas y los resultados alcanzados para proponer medidas correctivas cuando sean necesarias.

Así como la planeación utiliza diagramas como el cronograma, los diagramas de Gantt y otras técnicas más sofisticadas como el PERT, la función de control utiliza esos mismos diagramas y técnicas para ejercer el debido seguimiento.

II._ Gestión del capital humano

Castillo (2012) alega que capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento, se encargan de producir bienes y servicios, controlan los aspectos de la calidad, más aún orientan estos productos hacia un mercado y establecen de la manera más expedita las estrategias para que este producto sea aceptado por los consumidores, sin duda alguna las personas, es decir el talento, es quien realmente les da valor a las organizaciones.

2.1 Conceptos Generales

Chiavenato (2002): Afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.

Yoder, (1980): Define la gestión de talento humano así “es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por las necesidades. Colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna”. Esta definición se concentra en las relaciones que surge del contrato laboral.

Chuler (1992): Puede definirse como la gestión estratégica de los recursos humanos , es todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las

persona a la hora de formular e implantar las estrategias que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de las empresas o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de respecto a la orientación dada a los procesos, respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos ya afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización.

Gmilkovich y Boudrew (1994); Afirma que la gestión del talento humano es una serie de decisiones acerca de las relaciones de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones.

2.1.1 Compensación y remuneración

Juárez (2014) menciona que el termino compensación sirve para designar todo lo que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. De eso que reciben, una parte muy importante está constituida por el sueldo o salario, según el caso, los incentivos cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo, cuando los hay, y las prestaciones, tanto en efectivo como en especie.

En el Diccionario de la Lengua Española, el término compensar tiene, entre otros significados, el de “dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causado”. Esto significa que, en sentido estricto, la compensación es aquello que la empresa otorga a sus empleados para resarcirles del daño o perjuicio que les ocasiona su trabajo. Evidentemente, en la mayor parte de las empresas actuales no ocurre una situación de este tipo. Por tanto, tal vez sería más conveniente utilizar, en vez del término compensación, alguno de los siguientes: retribución, remuneración o recompensa.

Valera (2013) señala que el área de la compensación ha atravesado por varias fases. Al comienzo del siglo xx, su función era operar el departamento de nómina y administrar los planes de prestaciones. El trabajo consistía, básicamente, en asegurarse de que se cumplieran los procedimientos. Años después, las tareas se orientaron a estudiar los tiempos y los movimientos realizando estudios de

eficiencia. Posteriormente, esta actividad pasaría a formar parte de las tareas de producción, por su orientación fundamentalmente ingenieril. Para la segunda mitad del siglo xx, el trabajo se orientó sobre todo hacia el análisis y la valuación de puestos, ya que casi todos los sistemas y modelos que existían para tal efecto eran manuales y muy consumidores de tiempo, lo cual dejaba pocos recursos para otras actividades.

2.1.2 Importancia de administrar la compensación

Juárez (2014) da a conocer que la administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio. Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones.

Cuando una persona decide ingresar y permanecer en una organización trae consigo un conjunto de expectativas que, en la medida que van viéndose cumplidas, determinan su interés, dedicación y permanencia en la empresa. Entre esas expectativas, una crítica es la que se refiere al equilibrio que percibe la persona entre las aportaciones que hace a los fines de la organización y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las demás personas que trabajan a su alrededor. Por este motivo, es fundamental que las compensaciones se administren en función de las aportaciones que pueden hacer los puestos y quienes los ocupan a los resultados finales de la empresa, ya que ésta es la única forma de establecer un clima de equidad interna en la organización.

Es innegable que las organizaciones, gracias a la manera como administran las compensaciones a su personal, desarrollan su capacidad para atraer, motivar y

conservar al talento humano que se requiere para lograr los objetivos que marque su estrategia de negocio. Esto significa que, a través de una compensación competitiva, se puede forjar en el personal características distintivas tales como hábitos de trabajo, vocación de servicio al cliente, estilos de dirección flexibles, tradiciones y valores de una cultura propia. La administración de la compensación representa un instrumento de dirección muy valioso para inducir, seleccionar y desarrollar en el personal las características que se requieren para reforzar y potenciar la competitividad de la empresa.

2.1.3 Objetivos de la administración de la compensación

De acuerdo a lo que recalca Juárez (2014) si hablamos de la eficacia de un enfoque o procedimiento específico, para tomar las decisiones relacionadas con la compensación de personal, primero es necesario plantearse cuáles son los objetivos que se persiguen con la administración de la compensación.

Por consiguiente, a continuación, se analizan los tres propósitos básicos que, desde nuestra perspectiva, debe procurar un proceso eficaz de la compensación.

Equidad interna

El concepto de equidad interna de la compensación tiene su fundamento en el precepto legal que establece que “a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual” y, como consecuencia, “a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario”. De este precepto se desprende que resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, el tamaño que tiene el trabajo de las personas lo que técnicamente se conoce como valuación de los puestos y, por la otra, se necesita saber cuáles y cuántos son los resultados que la persona, en su puesto, aporta a la empresa; es decir, que también tenga la posibilidad de medir el desempeño de su personal. En otras palabras, la equidad interna es el equilibrio que la persona percibe entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que

considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En la medida que un empleado percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente tratado injustamente y, en esas condiciones, es imposible que canalice su energía, tiempo y atención en el trabajo; además, con esa insatisfacción contamina a quienes trabajan a su lado, deteriorando de manera general la productividad, calidad y clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

Competitividad externa

En nuestro medio es un hecho que las empresas compiten entre sí por conseguir en el mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de la forma que adopte la equidad interna de sus prácticas de compensación, las organizaciones necesitan decidir un nivel de pago que les permita atraer, motivar y conservar al personal calificado que requieren para obtener los resultados que se plantean en sus estrategias de negocio. Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas deban decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el de otras compañías en su entorno. En sentido estricto, el nivel de compensación al personal que debe establecer una empresa depende, en buena medida, de las características del sector económico en que compite y de la disponibilidad del tipo de personal (directivo, gerencial, empleados y trabajadores) que se requiere para estar en condiciones de competir eficazmente con ventajas en dicho sector.

Estimular niveles superiores de desempeño del personal

Llevar a cabo un proceso de administración de la compensación al personal, sin tener presente este objetivo carece de sentido. Ahora bien, ¿cuáles son los aspectos críticos que hay que tener en cuenta a fin de que el proceso de administración de la compensación maximice su potencial para estimular niveles superiores de desempeño en el personal de la empresa? Sin duda, se tratará de un esquema o sistema de administración de la compensación que permita crear

un clima de equidad interna en la organización, el cual considere un nivel de compensación que resulte competitivo en el mercado laboral, que incluya un paquete de compensación acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que pague el mercado laboral de referencia y, por último, pero no por ello menos importante, que se cuente con un procedimiento de medición del desempeño que permita estimular niveles superiores del personal en ese rubro. Sólo así, la empresa estará en las mejores condiciones para administrar eficazmente el único recurso inteligente del que disponen las personas.

Con base en estos objetivos se puede juzgar la bondad y eficacia del proceso con que se administra la compensación del personal en la empresa. Asimismo, estos objetivos exigen plantear con precisión un conjunto de conceptos, principios y herramientas de análisis que ayuden a la dirección de la empresa y al área de recursos humanos a tomar decisiones eficaces relacionadas con la compensación del personal.

2.1.4 La importancia de la compensación para el trabajador

Varela (2013) afirma que para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo. Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago.

2.1.5 Formas de remuneración

López y Otero (2015) afirman que las remuneraciones son retribuciones destinadas a los trabajadores producto del esfuerzo en su desempeño laboral, pagos que se reciben en concepto de salarios, bonos, incentivos y prestaciones sociales, establecidos por criterios como: adecuado, equitativo, incentivador,

eficaz en costo y aceptable para los empleados, que ayudan a la organización a tener un plan de pago justo.

Las organizaciones tienen sistemas de recompensas para sus miembros esto como retribución a los servicios que ha prestado el trabajador. La más común es el pago en “Dinero” las remuneraciones son un paquete de recompensas cuantificables compuestas por la remuneración básica, los incentivos salariales y las prestaciones sociales.

El salario como compensación

Valera (2013) proclama que el dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad. Con él se adquieren diversos tipos de refuerzos; también se puede acumular previendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

De igual manera López y Otero (2015) recalcan que el salario es el centro de las relaciones laborales entre las personas y las empresas, elemento fundamental en las condiciones de empleo, por su relación con los puestos de trabajo dentro de las organizaciones, existen varias definiciones que llevan a un mismo significado, que está definido en término monetarios en su mayoría.

Importancia del salario

Es importante porque “Representan la principal forma de recompensa para el empleado, este define el patrón de vida de un empleado en función del poder adquisitivo. Para la organización representa un costo e inversión, para la sociedad es el modelo de vida (status) y desarrollo económico del país” (López y Otero, 2015).

Importancia del salario para las personas

Es lo que básicamente motiva al trabajador a realizar el trabajo, aunque no sea siempre lo que busca en primer lugar, ya que hay personas que buscan como adquirir experiencia, estabilidad laboral en una empresa entre otras cosas.

Chiavenato (2009), argumenta: “El salario representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades dentro de una organización y por ello, recibe un salario.

De igual forma López y Otero (2015) mencionan que el salario representa en primer lugar el sustento para las familias, al ser el medio para comprar los productos de la canasta básica, que son importantes para su sobrevivencia y para resolver necesidades básicas que tienen las personas como alimentación, salud, educación, recreación etc. Las necesidades van cambiando según el nivel o estatus social de las personas y que satisfacen a través de su nivel salarial por ser fuente primordial de ingresos.

2.1.6 Importancia del salario para las organizaciones

Según López y Otero (2015) los salarios para las organizaciones representan un costo y una inversión, costo por que se refleja el costo del producto o del servicio final y es una inversión por que representa el dinero aplicado a un factor productivo (trabajo) que se aplica a un factor de producción ya sea a corto o mediano plazo.

2.1.7 Los Incentivos

López y Otero (2015) hacen mención que los incentivos son un tipo de recompensas que se le otorgan al trabajador en función de la cantidad y calidad de su trabajo, tomando en cuenta el rendimiento y eficiencia en su desempeño.

Los incentivos permiten estimular a ciertas áreas de la organización, con el objetivo de incrementar la productividad de las mismas, por ejemplo, el

departamento de ventas, una línea de ensamblado, estos departamentos varían según las características de cada empresa.

Las implementaciones de los incentivos desde su concepto proponen estimular, motivar e incentivar a un grupo de trabajadores para conseguir objetivos propuestos por la organización en base a calidad, cantidad y satisfacción, a través de un esfuerzo extra en las funciones laborables.

2.1.8 Beneficios de los incentivos

La implementación de un sistema de incentivos en una empresa es de gran utilidad como lo recalcan López y Otero (2015) “Los programas de incentivos hoy en día son implementados por organizaciones para motivar, incentivar el carácter de un grupo de colaboradores trayendo beneficios tanto para la empresa, como el trabajador”. Así también detallan los diferentes beneficios que traen para la organización como para el trabajador.

Beneficios para la empresa

1. Aumenta el volumen de producción.
2. Se disminuye lo que se conoce como "desempeño oculto".
3. Disminuye la necesidad de supervisión.
4. Estimulan al trabajador para que desarrolle su esfuerzo en el trabajo.

Beneficios para el trabajador

1. Permite computar en forma equitativa y fácil los incrementos que se logren.
2. Las remuneraciones son mayores.
3. Mejora su nivel de vida.
4. Productividad y satisfacción laboral.

Incentivar a los empleados depende del criterio y necesidad de la empresa, haciendo que las remuneraciones sean flexibles, pactando las condiciones y medios para evaluar los resultados, inspirando interés y confianza de los trabajadores por medio de una paga extra.

III.-Nómina

3.1 Antecedentes

Orozco (2012) afirma que la nómina se remonta desde épocas anteriores, como es el feudalismo, cabe mencionar que este término es atribuido a la edad media (entre el siglo X Y XI), donde se hacía uso de una lista de raya, la cual proyectaba el nombre completo del trabajador con el pago correspondido de su salario durante los días que haya trabajado.

A lo largo del transcurso de los años la lista de raya ha evolucionado constantemente hasta llegar a ser actualmente como se le conoce nómina. Posteriormente se incluyeron datos más relevantes como es el nombre de la empresa, algunos pagos adicionales y también las deducciones que se le hace a cada trabajador.

Por otra parte, (Sánchez, 2015) alega que esta palabra tiene su origen en el término latino onoma, y se refiere a la relación nominal de los individuos que, en una oficina, perciben haberes y deben justificar con su firma que han recibido un salario a cambio de su servicio.

De igual manera los autores Aguilar, Aguilera, Santiago y Sosa (2005) mencionan que hoy en día este vocablo tiene un significado más generalizado, “Una nómina es un documento contable en el cuál se registran la lista de los nombres de las personas que trabajan en la empresa y a los cuáles se les realiza las percepciones a pagar y las deducciones correspondientes que se deberá restar del salario que vaya a percibir”. Así de esta manera se obtiene la cantidad que el trabajador recibirá en un determinado periodo ya sea semanal o quincenal.

Un paquete de cómputo para el trato de la nómina permite automatizar el control de los aspectos más importantes de ésta, su fácil manejo y versatilidad, ofrecen un cálculo exacto de las percepciones y deducciones de los trabajadores atendiendo los requerimientos específicos de las empresas (Aguilar et al, 2005).

3.1.1 Definición de nómina

Orozco (2012) hace mención que el concepto de nómina se remonta desde épocas anteriores, como es el feudalismo, cabe mencionar que este término es atribuido a la edad media (entre el siglo X Y XI), donde se hacía uso de una lista de raya, la cual proyectaba el nombre completo del trabajador con el pago correspondido de su salario durante los días que haya trabajado.

Además, es un sistema de contabilidad manual que consiste en una relación nominal de cada uno de los individuos que en una oficina deben recibir "prestaciones". La preparación de una nómina constituye una función generalmente separada del mantenimiento de los registros que muestran el salario, cargo, tiempo de trabajo, deducciones y percepciones, adiciones de nómina y demás datos relacionados con el personal. En la nómina va escrita la lista de personas que trabajan en una oficina, departamento, empresa u organización; el sueldo de cada persona, las prestaciones que la empresa hace a estos.

3.1.2Tipos de Nóminas

Los autores Aguilar, Aguilera, Santiago y Sosa (2005) mencionan los diferentes tipos de nóminas que existe e importancia que tiene en una empresa:

- Semanal
- Quincenal
- Mensual

Además, hacen mención que por el carácter de información y las características que la integran la nómina puede ser:

- Normal: Es aquella que contiene las percepciones que recibe el personal de la empresa de forma regular, por ejemplo, salario y otros ingresos ordinarios. Se caracteriza por contener información no restringida y de fácil acceso.
- Especial: Contiene percepciones extraordinarias que estén sujetas a eventualidades especiales, por ejemplo: logro de metas, incrementos de productividad. La nómina especial es aquella que contiene información que no esté contemplada regularmente.
- Confidencial: Es aquella que se paga a Directores, Funcionarios o Gerentes generales, una de sus características es que el acceso a ella se encuentra restringido.

3.1.3 Características de la nómina en una empresa

- Es muy importante en la contabilidad financiera de la empresa.
- Es vital ella y los impuestos derivados de la misma afectan el ingreso neto de la empresa.
- Es objeto de leyes y reglamentos, que regulan su principio activo y las relaciones laborales.
- La nómina es esencial para el bienestar del recurso humano que conforma la empresa.
- Tiene poder motivacional, en ocasiones, el salario es un método bastante efectivo para motivar a un trabajador.
- Debe ser oportuna y precisa, es importante que los pagos sean exactos y oportunos.

3.1.4 Procedimiento para la elaboración de nómina

A continuación, se mencionan según Aguilar, et, al (2005) los procedimientos para la elaboración de la nómina:

- a) Determinar salarios y prestaciones: Estas pueden determinarse mediante las técnicas de valuación de puestos, investigación salarial y/o el establecimiento de estructuras salariales (tabuladores), así como un estudio de capacidad económica de la organización, que permita cumplir con los pagos de estos elementos. Toda técnica o método tendrá que adaptarse a las posibilidades y necesidades de operación de la empresa.
- b) Definir políticas de pagos y descuentos: Éstas facilitan el cálculo de la nómina y se deben detallar lo más posible, las diferentes posibilidades que pueden enfrentar los pagos y descuentos, tratando de ser lo más claro posible y el personal debe ser informado de todas las políticas para evitar conflictos.
- c) Determinar calendarios de pago: Es necesario elaborar calendarios de pago dependiendo de los tipos de nómina que serán utilizados en la empresa.
- d) Determinar incidencias de pago: Llevar el control de los días laborados mediante listas de asistencias, reloj checador, dispositivos electrónicos, así como tener la documentación probatoria relativas a horas extras, incapacidades expedidas por el Seguro Social.

Marco legal

A continuación, se presenta algunas leyes que se apegan al tema de investigación:

La Ley Federal del Trabajo establece:

Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre equivalente a 15 días de salario, por lo menos.

Artículo 111.- Las deudas contraídas por los trabajadores con sus patrones en ningún caso devengaran intereses.

Ley del Seguro Social establece:

Artículo 15.- Los patrones están obligados a:

I.- Registrar e inscribir a sus trabajadores en el instituto, comunicar altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos, dentro de plazos no mayores de cinco días hábiles.

II.- Llevar registros, tales como nóminas y listas de raya en las que se asiente invariablemente el número de días trabajados y los salarios percibidos por sus trabajadores, además de otros datos que exijan la presente Ley y sus reglamentos.

Capítulo III.- Aspectos generales de la empresa

Antecedentes

La historia de la actividad sobre la producción del banano viene desde épocas atrás, cuando se construyeron las primeras fincas dedicadas a la siembra desde la semilla hasta llegar a ser las matas que dan el fruto que tanto les gusta a todas las personas.

En el estado de Tabasco, principalmente el municipio de Teapa, el cual es reconocido a nivel nacional como la tierra del oro verde, ya que se caracteriza principalmente por tener en su territorio grandes extensiones de sembradíos de plátano, tal como es el caso de la Bananera Santa Rita S.P.R. DE R.L. que a lo largo de los años se ha convertido en una empresa que les surte a diferentes clientes, que se ha ganado por el compromiso que tienen con ellos al momento de cerrar un trato.

La fruta llega de los platanares a la empacadora a través de un equipo de mecanización, donde se lleva el control del número racimos que ingresan a diario,

con la calidad y edad suficiente que exige el cliente. Esta empresa también exporta a otros países los cuales son más estrictos en cuanto a calidad se refiere, pero siempre logran cumplir el objetivo ya que se lleva a cabo el trabajo en equipo para salir adelante.

Misión

Desarrollar y aplicar mejoras continuas en nuestras operaciones agrícolas de siembra, cultivo, producción, empaque y comercialización de bananos, de tal forma que nos permita ofrecer a nuestros clientes mayoristas y consumidores finales un producto inocuo y de calidad consistente de acuerdo con los estándares Nacionales y las especificaciones de los mercados Internacionales, bajo una estructura de costos y gastos competitiva.

Visión

La producción, inocuidad y calidad de nuestros bananos se hace en el campo, mediante la instrumentación de buenas prácticas agrícolas y de procesamiento, aprovechando los recursos tecnológicos disponibles y aplicables a la Región. Buscamos siempre procedimientos permanentes que permitan minimizar cualquier impacto negativo de nuestras operaciones agrícolas en el medio ambiente, en la salud y seguridad ocupacional; nos ocupamos también en la mejora de las condiciones económicas y de vida de nuestros colaboradores, de tal manera, que la Empresa sea competitiva no solo en sus costos unitarios tanto al interior del País como en los Mercados Internacionales, sino también por las condiciones que ofrece a sus colaboradores.

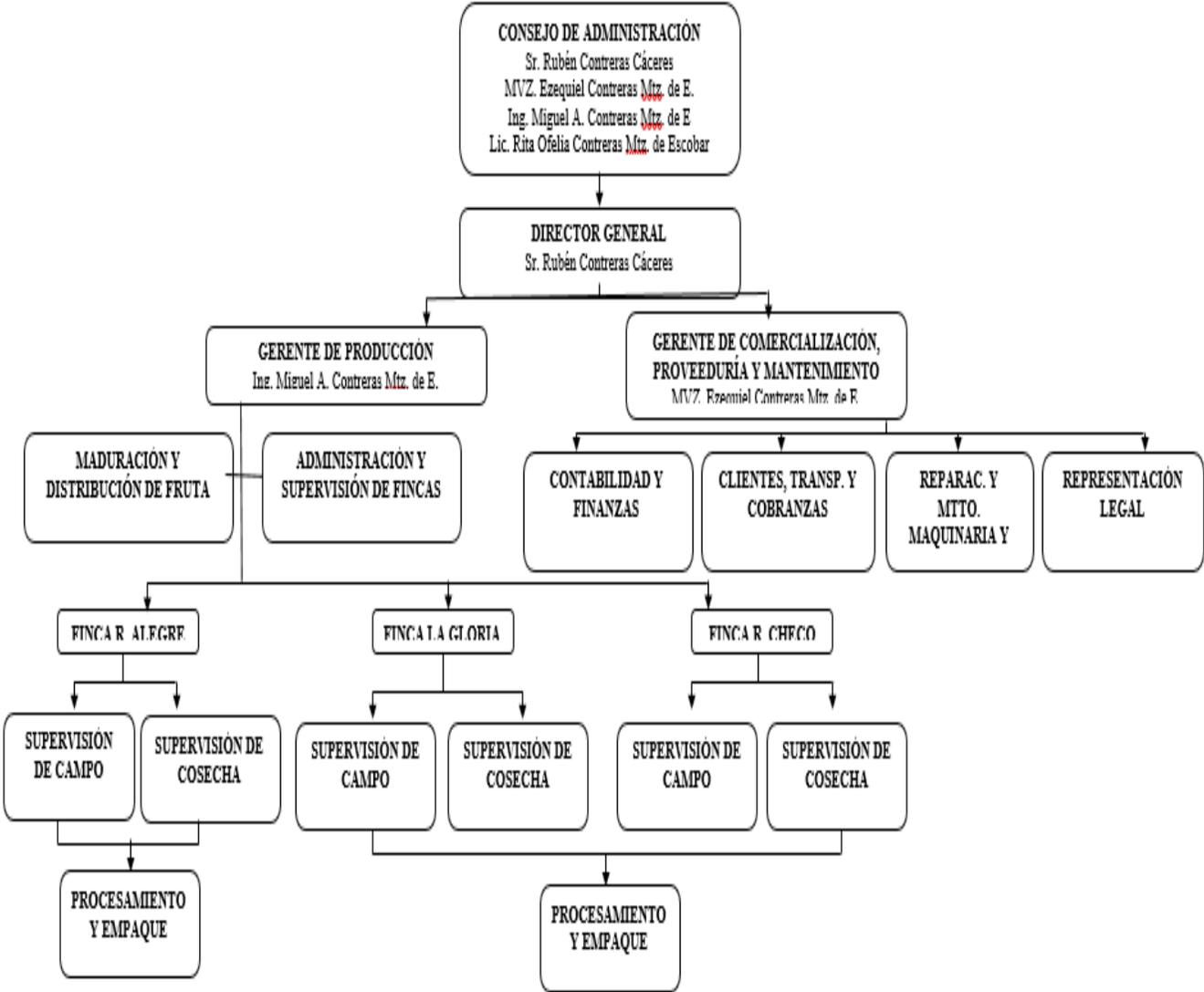
Valores

Banamera Santa Rita S.P.R DE R.L., es una Empresa familiar legalmente constituida. Se esmera siempre por las mejoras continuas en sus procesos productivos y en sus activos fijos e impulsa la racionalización del uso de agroquímicos, el cuidado del agua y la protección del medio ambiente, el orden y el aseo. Cumple con las Leyes y Disposiciones legales que norman el marco Jurídico Mexicano, así como las Disposiciones Internacionales relacionadas con la

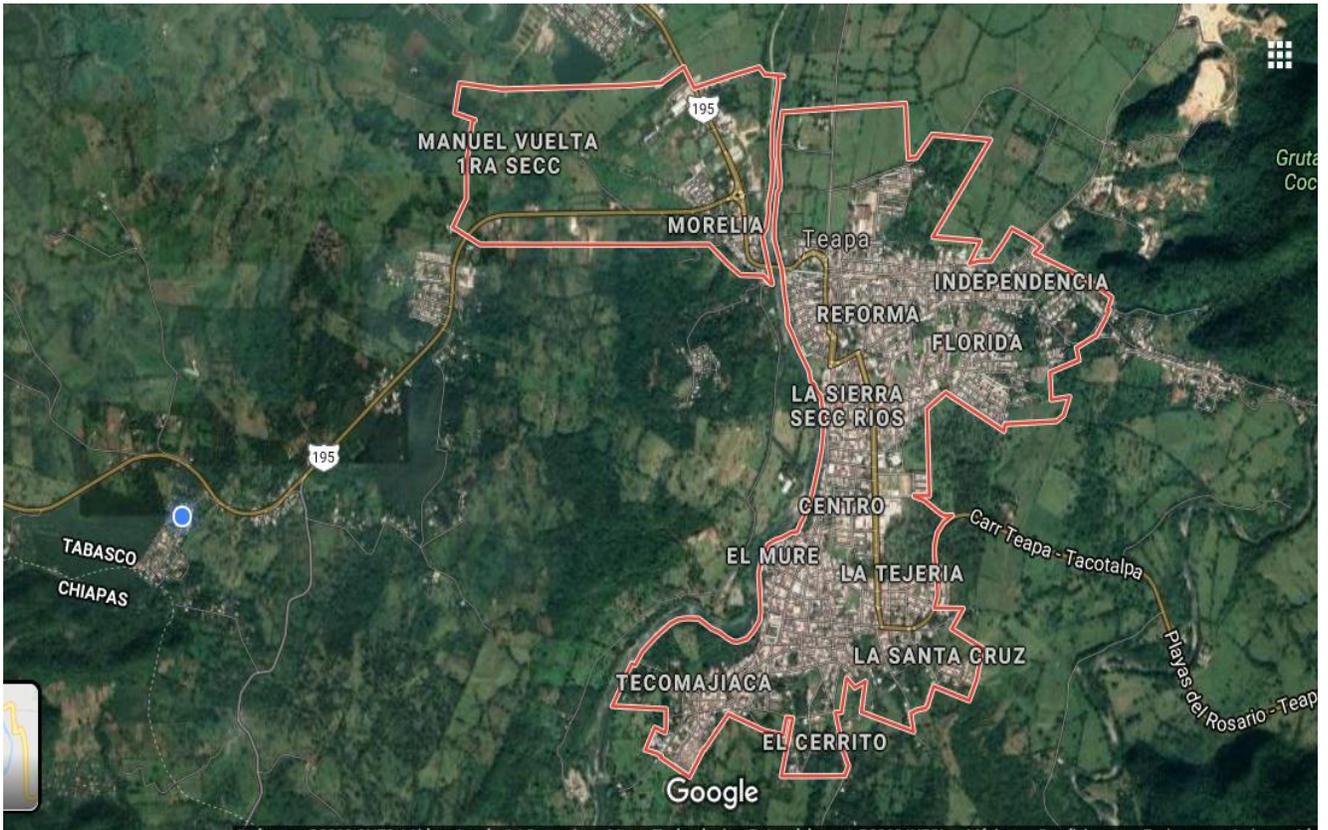
producción y exportación de fruta fresca. Provee a sus colaboradores de las mejores condiciones de ingresos de una forma competitiva en la región, así como las prestaciones que marcan la Ley y sus Reglamentos. Aplica en forma cotidiana los principios básicos de equidad, tanto con sus colaboradores, como con sus Clientes y Proveedores de bienes y servicios, siendo fundamental en esta relación compartida, la honradez, responsabilidad, puntualidad y los resultados.

Organigrama

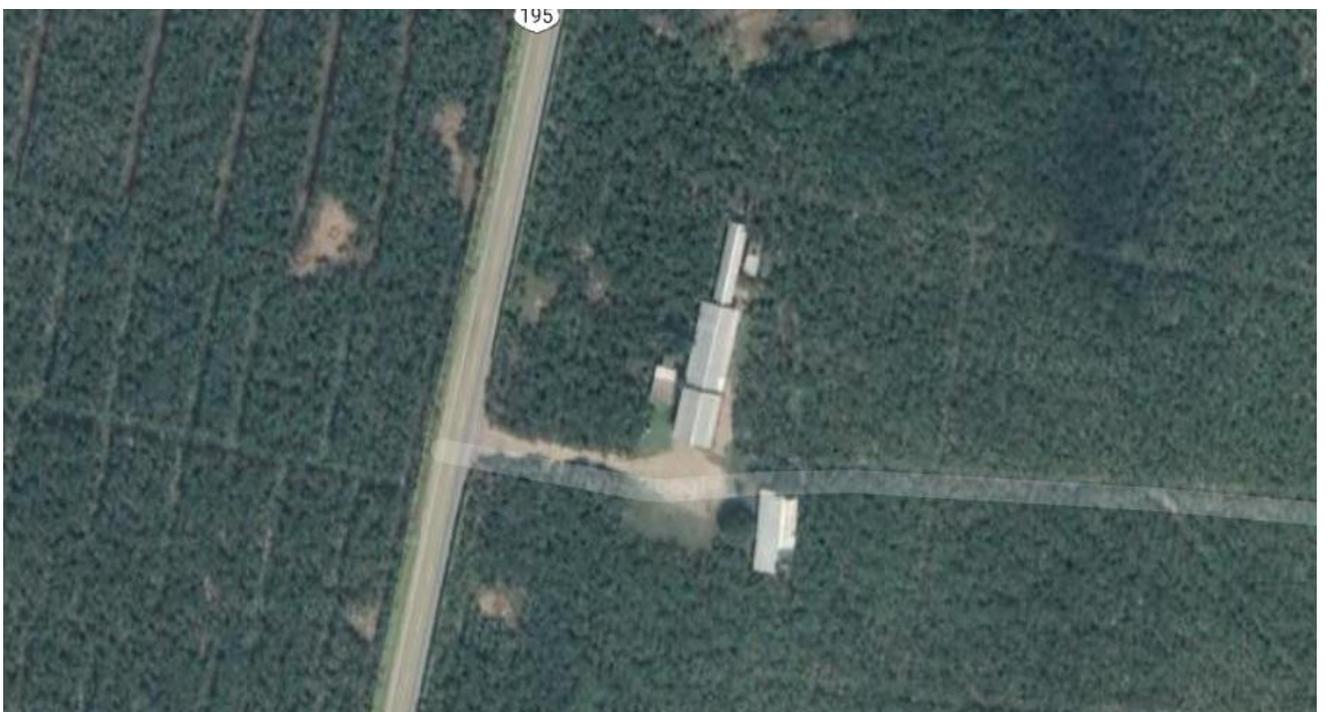
BANANERA SANTA RITA, S.P.R. DE R.L.
 Teapa, Tabasco.
ORGANIGRAMA



Macro localización



Micro localización



Capítulo IV.- Metodología

Diseño de la investigación

El punto del diseño de investigación parte del planteamiento del problema, el cual busca llevar a cabo como propuesta el complemento del manual del sistema de captura de nómina que actualmente utiliza la Empresa Bananera Santa Rita S.P.R DE R.L. Esta investigación se basa principalmente, para que el trabajador del departamento de nómina, en dado caso que sea de nuevo ingreso no se le dificulte su manejo utilizando el manual complementado, cabe mencionar que la experiencia para usar el sistema de nómina se obtiene con el tiempo y por supuesto con la práctica diaria.

Un punto importante que nos ayudara en esta investigación, es una encuesta que se llevara a cabo en la empresa con los trabajadores que se tiene a disposición, sobre la opinión que tienen en relación a su pago de nómina.

Tipo de estudio de la investigación

El tipo de estudio en esta investigación es cuantitativo, ya que se realizó una serie de preguntas específicas sobre datos de su nómina a un determinado número de personas, posteriormente los resultados serán cuantificados.

Sujeto de estudio

En la presente investigación participaron 160 empleados de la empresa, al cual se le aplicó una serie de preguntas. El método de selección de muestra fue por disponibilidad el cual fue solo al 15%. El tipo de muestra es no probabilística, ya que fueron las personas a las que se pudo tener acceso es decir las más cercanas para realizar las series de preguntas. Y como instrumento para la investigación se utilizó un cuestionario con 10 ítems que se le aplico a la muestra.

Procedimiento para la recolección de datos

Para la parte cuantitativa de la investigación, referente al tema se seleccionó la muestra general, y se llevó a cabo la encuesta la cual contiene preguntas que tienen como objetivo conocer la opinión de los empleados en relación a su pago de nómina.

El procedimiento de recolección de datos se realizó en un tiempo de descanso que se les concede a los trabajadores, pero antes fue consultado para poder tener el consentimiento de los jefes inmediatos.

Procedimiento para el análisis de datos

El proceso que se realizó. para llevar a cabo el análisis de los datos obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores de la empresa, fue el conteo de cada una de las respuestas de las interrogantes, se tomó en cuenta cuantas personas tuvieron similitud en cada uno de los incisos que tenían como opción para seleccionar.

Posteriormente este conteo se proyectó en una base de datos del programa office Excel, y así mismo se seleccionó el tipo de grafico que se deseaba usar, ya con este paso realizado, automáticamente aparecieron los porcentajes de cada interrogante de acuerdo a la igualdad de respuestas.

Capítulo V.- Análisis y gráficas de resultados

Conforme al análisis obtenido de la información del cuestionario aplicado a los empleados a los que se tuvo disponibilidad en la empresa Bananera Santa Rita, S.P.R. de R.L, ubicada en el municipio de Teapa, Tabasco, en el cual se presenta los siguientes datos:

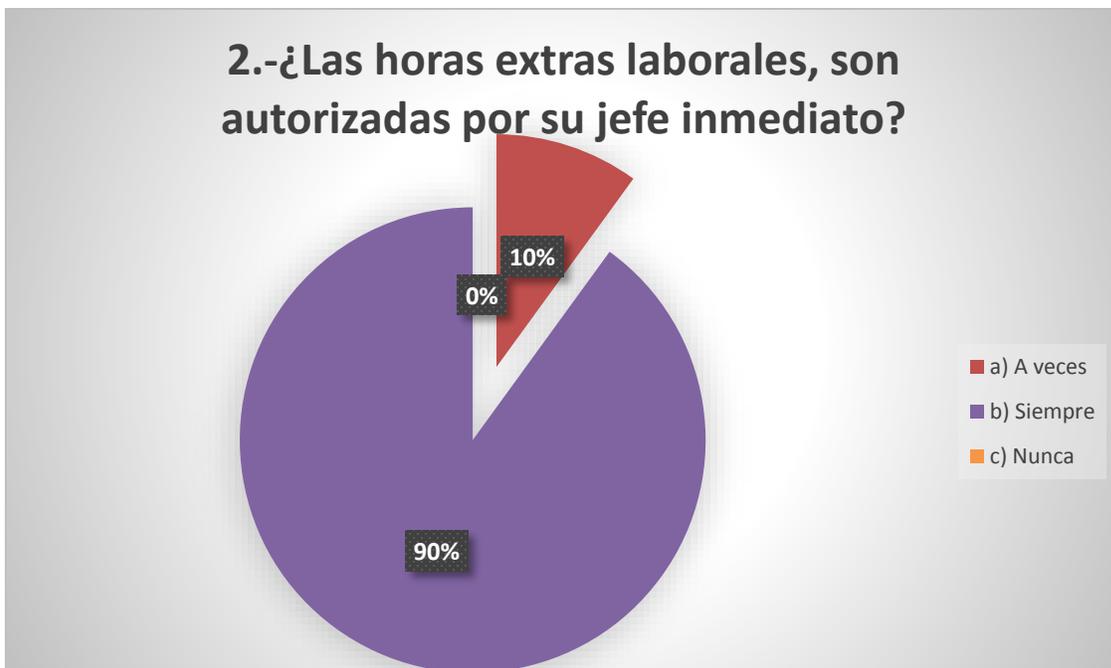
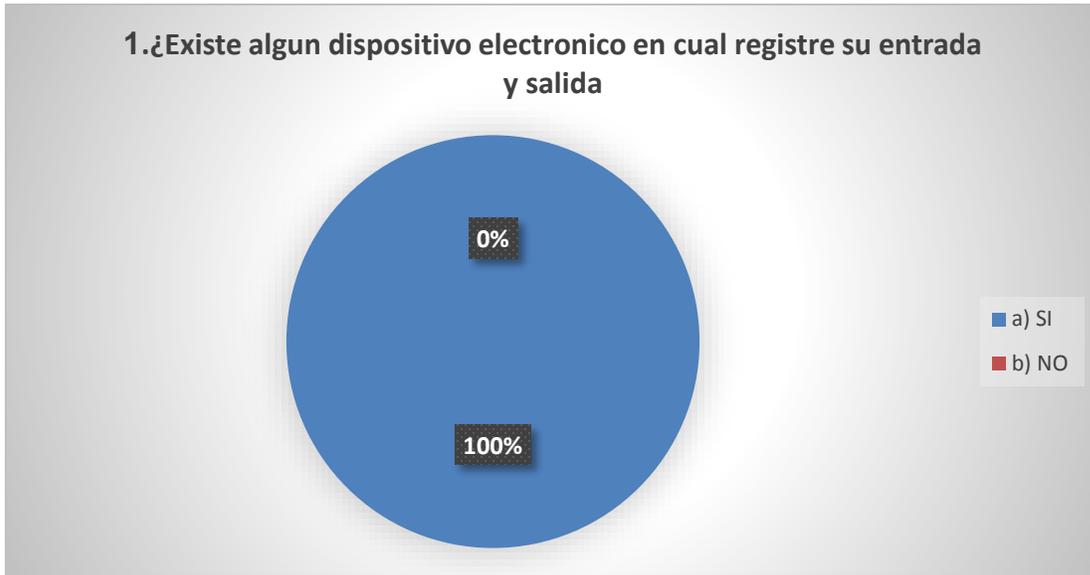
Análisis general.

En los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los empleados de la empresa, la muestra fue no probabilística debido a que solo se tuvo disponibilidad a cierto número de ellos, la encuesta que se aplicó se constituyó por 10 ítems con 3 diferentes incisos por seleccionar.

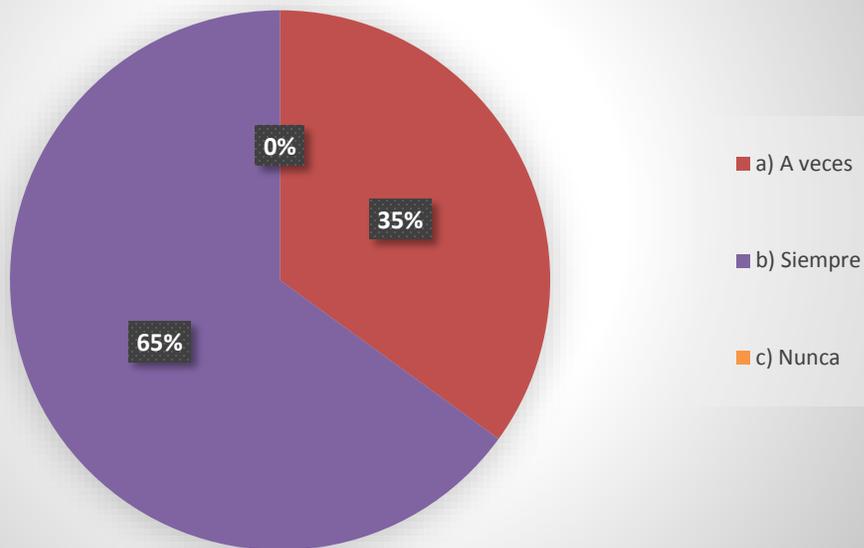
Cada una de las preguntas se enfocaba en saber sobre la opinión de los trabajadores en relación al pago de nómina, como, por ejemplo, si estaban de acuerdo con las prestaciones que le ofrece la empresa, a lo cual el porcentaje de 100% respondió que totalmente están a gusto con los incentivos que le brinda la empresa, ya que aparte de ello los días que de acuerdo al calendario y a la Ley Federal del Trabajo que son festivos se les concede el día de descanso y por supuesto si se llega a trabajar se les paga al doble a como corresponde.

En general, de acuerdo a los resultados, cada de las interrogantes obtuvieron el mayor porcentaje de asertividad, es decir, de conformidad por parte de los empleados, no presentan gran problema de acuerdo a los cuestionamientos que se realizó, cada uno de ellos están totalmente de acuerdo con el manejo del pago de su sueldo. Este se realiza de manera oportuna y en el tiempo establecido que tienen para llevar a cabo su retribución semanal. Los descuentos que se le realiza a cada colaborador es notificado en el método de pago que se utiliza ya sea por nómina o por medio de sobres, en ello se especifica claramente cuanto es la cantidad a recibir y cuanto a ser descontado. Las dudas que tienen en relación a su pago o algo que no les parezca siempre son aclaradas de manera inmediata y oportuna, sin ninguna negación a ella y con toda la disposición de atenderlos sin obstáculo alguno, porque lo importante es llevar una buena relación laboral.

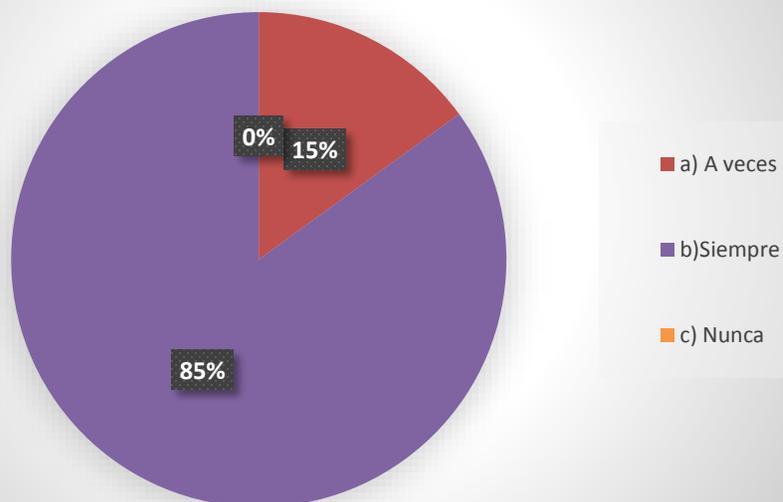
Graficas de Resultados.



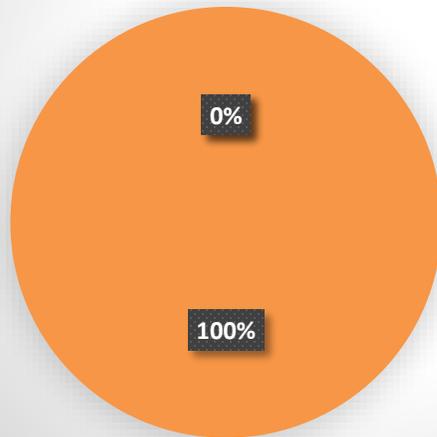
3. El banco en donde se le realiza su depósito del salario que recibe, es el mismo para todo el personal que labora en la empresa?



4. ¿Le notifican sobre los descuentos que se le realiza en la nómina?



5. ¿Se le respeta la jornada continua de trabajo, estableciendo el tiempo de descanso que se debe conceder a los trabajadores activos de la empresa?

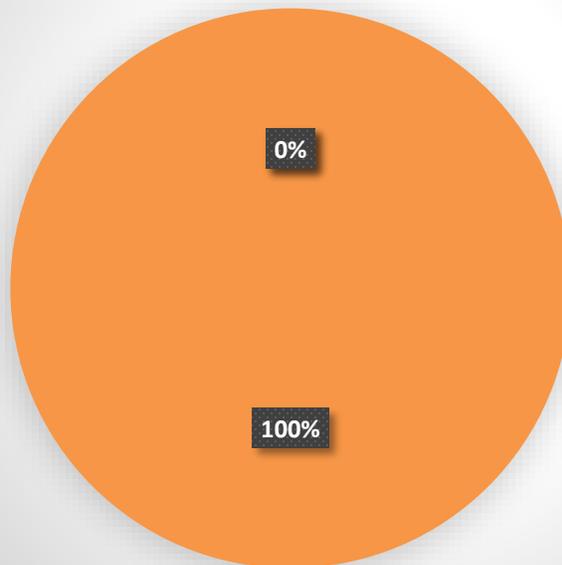


■ a) A veces

■ b) Siempre

■ c) Nunca

6. ¿La empresa realiza el depósito de su salario en tiempo y forma?

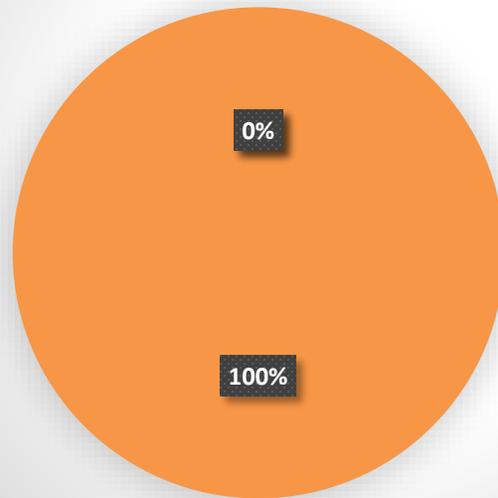


■ a) A veces

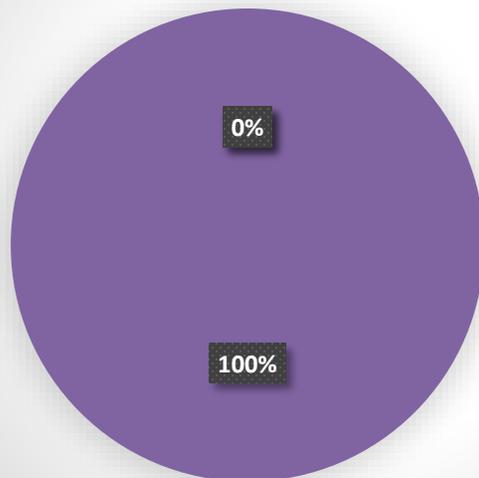
■ b) Siempre

■ c) Nunca

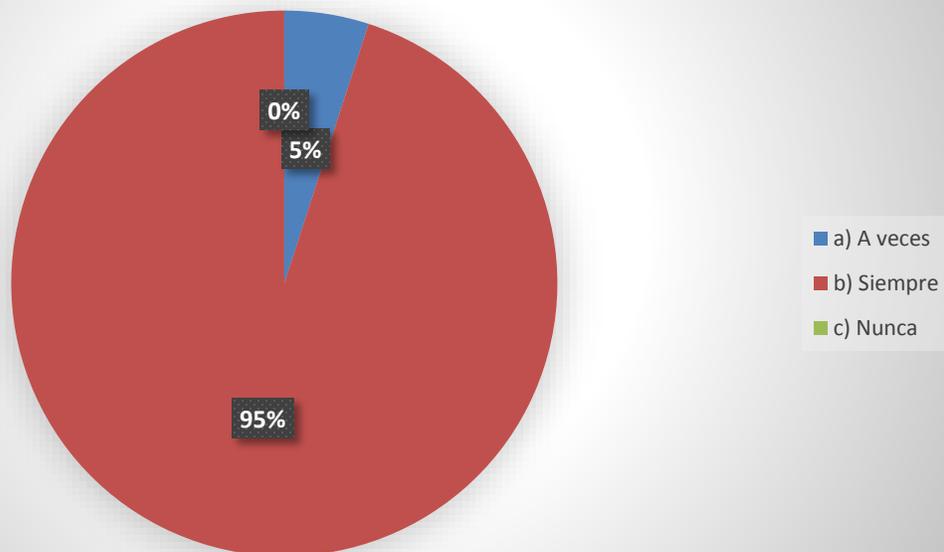
7. ¿Ha tenido algún problema de descuento no justificado?



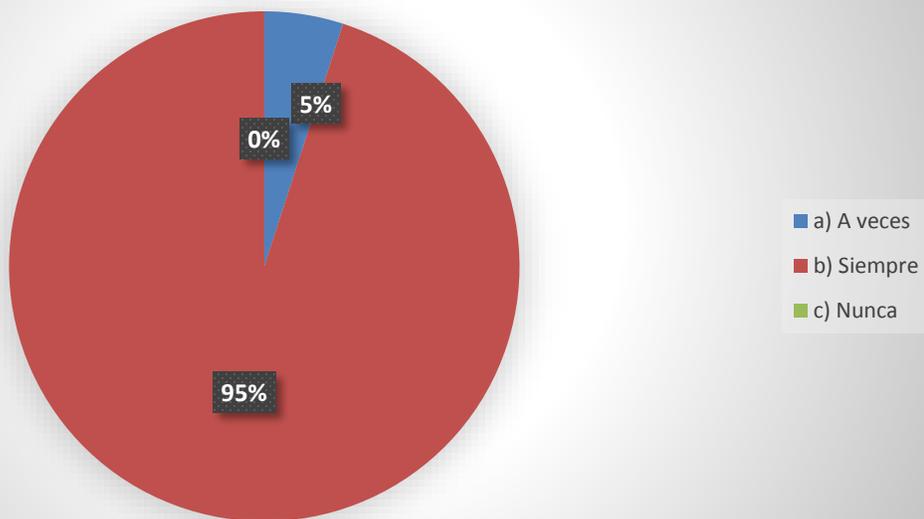
8. ¿Esta de acuerdo con los incentivos, que le ofrece la empresa, (Aguinaldo, reparto de utilidad, etc.)



9. ¿Le notifican, cuando realizan alguna modificación en el pago de su salario?



10. ¿ Las dudas en relacion a su salario, son aclaradas de manera inmediata?



Capítulo VI. - Conclusiones y propuesta

Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo como uno de sus objetivos dar a conocer la importancia que es el termino de nómina en el sector empresarial, ya que la función lo que respecta a la elaboración de ella, es de vital relevancia, porque consiste en los pagos que se efectúan a los trabajadores a través de registros o documentos que comprueben el cumplimiento de la obligación conforme lo establecen las disposiciones legales que regulan la relación laboral.

Llevar este tipo de control como es por medio de nómina, tiene como una de las principales ventajas para la empresa, es que realiza los cálculos correspondientes, y por supuesto sabe las actividades y el monto a pagar de cada empleado. De igual manera es de gran fiabilidad porque lo realiza un colaborador de la misma organización.

A través del estudio que se realizó con los trabajadores a los que se tuvo disponibilidad, aplicándoles una pequeña encuesta la cuál al momento de hacer el conteo correspondiente, los resultados que se obtuvieron fueron significativos porque el mayor porcentaje son de carácter positivo para la empresa, esto quiere decir, que no tienen problema alguno con respecto al pago de nómina de sus trabajadores.

Otro dato importante a mencionar es sobre los pasos que se pudieran añadir al manual del sistema de captura de nómina con el que cuenta actualmente la empresa, cabe mencionar que esto es solo una propuesta para que en dado caso que un trabajador sea de nuevo ingreso no se le haga tan difícil su utilización.

Propuesta metodológica para la captura de la nomina

A continuación, se presenta la propuesta de pasos que se le podría añadir al manual del sistema de captura de nómina de la empresa Bananera Santa Rita S.P.R. DE R.L. ubicada en la carretera Villahermosa-Teapa, a la altura del ejido Manuel Vuelta 2da sección.

En la ventana de altas de empleados, se le puede añadir una opción, la cual mencione de cómo buscar la fecha de ingreso de un trabajador.

IDENTIFICADOR	Apellidos	Nombre	direccion	CURP	FECHINGRESO	Departamento	Finca	Ingreso
010101	JIMENEZ GOMEZ	MATEO				CAMPO	RANCHO ALEGRE	14/07/2009
010101	PIRES HERNANDEZ	JOSSE AYALA				CAMPO	RANCHO ALEGRE	08/04/2009
010101	ALVAREZ ALONSO	EDUARDO	SANTA RITA			CAMPO	RANCHO ALEGRE	02/07/2009
010101	JARA CRUZ	LORENZO	TEAPA TAB			EMPACADORA	RANCHO ALEGRE	02/07/2009
010101	JARA CRUZ	MARQUEL DEL CARMEN	TEAPA			CAMPO	RANCHO ALEGRE	14/07/2009
010101	ALVAREZ DE DIOS	ANGELA	TEAPA			EMPACADORA	RANCHO ALEGRE	09/07/2008
010101	ALVAREZ DE DIOS	MIGUEL	COL. MUNICIPAL TEAPA			OPERACION EQUIPO	RANCHO ALEGRE	13/09/2008
010101	ALVARO DE LA ESPINA	VICTOR MANUEL	TEAPA			EMPACADORA	RANCHO ALEGRE	18/09/2004
010101	JARA GONZALEZ	ALBERTO	TEAPA			EMPACADORA	RANCHO ALEGRE	14/09/2009
010101	ALVARADO GOMEZ	PEYAO	SANTA RITA			CAMPO	RANCHO ALEGRE	02/07/2009
010101	ALVAREZ GONZALEZ	PEYAO	TEAPA			EMPACADORA	RANCHO ALEGRE	17/09/2008
010101	JARA GONZALEZ	RODOLFO	TEAPA			EMPACADORA	RANCHO ALEGRE	25/09/2008
010101	ALVAREZ HERNANDEZ	SARDO DEL CARMEN	TEAPA			EMPACADORA	RANCHO ALEGRE	22/07/2008
010101	JARA HERNANDEZ	LUYSA				EMPACADORA	RANCHO ALEGRE	01/09/2001

Figura 1 Fecha de ingreso

➤ De igual manera que se mencionen los pasos para poder encontrarlo sin buscar en la lista que aparece en la parte inferior de esa ventana ya que es más complicado y tardado.

➤ Los pasos serian introducir el identificador del trabajador, la finca y el departamento al cual pertenece, y así automáticamente aparecería sus datos.

IDENTIFICADOR	NOMBRE	APELLIDOS	DEPARTAMENTO	FINCA	PABLO	Días
010101	JOSQUINA	EDUARDO GONZALEZ	EMPACADORA	RANCHO ALEGRE		8
010101	TERESA	EDUARDO GONZALEZ	CAMPO	RANCHO ALEGRE		13
010101	ARECITA	EDUARDO HERNANDEZ	EMPACADORA	RANCHO ALEGRE		20
010101	INGUEUNA	EDUARDO SILVAN	EMPACADORA	RANCHO ALEGRE		27

Figura 2 Deduciones

En la opción de captura diaria en la parte inferior aparece un recuadro que dice "Registro" en él hay una opción que sirve para realizar las deducciones correspondientes.

➤ Se ingresa el número de registro que se le asignó el programa de captura diaria.

➤ Se oprime "Seleccionar", y luego en la parte de "Dedución" se tecldea la cantidad a descontar, seguidamente se selecciona "Modificar" y así se efectúa el descuento.

En la opción de captura diaria se debería añadir las siguientes indicaciones:

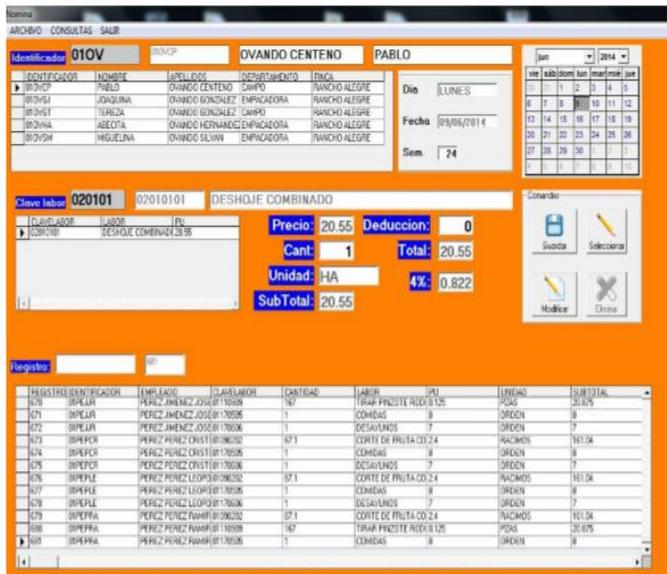


Figura 3 Captura diaria

Otra indicación importante en el proceso de captura diaria que no hay que dejar atrás, es la fecha y la semana que corresponde los reportes de labores a ingresar.

➤ Asegurarse que el número de la finca que se pone al empleado junto con sus apellidos y nombres sea el correcto, ya que como son más de una, existe casos que en los cuales hay nombres similares.

➤ Al momento de ingresar la captura se podría cometer el error de capturar la labor y precio a otra persona con el mismo nombre, pero de distinta finca.

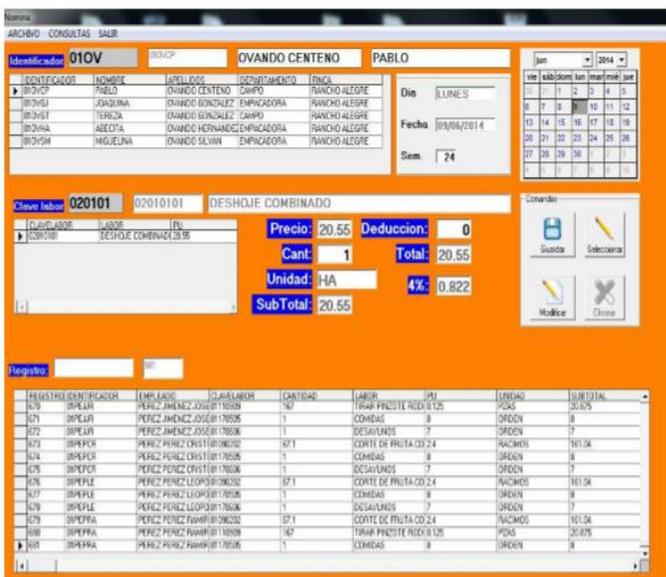


Figura 4 Captura diaria 2

➤ Al momento de iniciar a capturar es importante estar pendiente de la fecha y la semana a la que corresponde, ya que como la semana inicia los jueves, conforme vas avanzando la fecha va cambiando y deja de hacerlo hasta el día lunes que sigue normal sin necesidad de modificarlo.

➤ Si no se está pendiente al momento de entrar a consulta diaria, aparecerá sin la fecha y semana correcta.

En la opción de consultas generales.

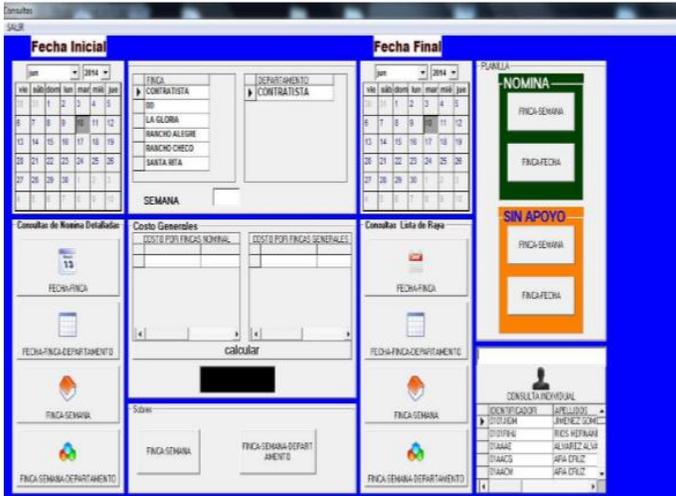


Figura 5 Consulta Generales/ cálculo de nomina

➤ En la pantalla principal, en el centro aparece los costos generales, y en la parte inferior, se encuentra un recuadro que indica “Calcular” se selecciona y automáticamente se suman las cantidades de las capturas de las diferentes fincas, así se logra apreciar de cuanto es el monto a pagar hasta el momento de nómina.

Referencias bibliográficas

Orozco Colín, Luis Ángel. (2012). Estudio Integral de la Nómina. (11ª ed.). México, ISEF.

Sánchez Gonzales, Cristina. (2015). Gestión de Nóminas. Valladolid

Aguilar Sánchez, Bertha, Aguilar Aguilera, Rafael, Santiago García, Martha y Sosa Benítez, José Alfredo. (2005). Taller de Nóminas. Universidad Nacional Autónoma de México.

Marín García, Juan A., Bautista Poveda, Yolanda y García Sabater, Julio J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. Barcelona, España.

Ríos Soria, Adith. (2009). Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública. México, D.F.

Aguirre Vara, Ramón. (2014). Mejora Continua. Ciudad Victoria, Tamaulipas.

Castrillón Ortega, Adriana Margarita. (2014). Fundamentos generales de Administración. Medellín, Colombia.

López Gamucio, Ricardo. (2005). La Calidad total en la empresa moderna. Cochabamba, Bolivia.

Hernández y Rodríguez. (1994). Introducción a la Administración, Un enfoque teórico práctico. (1ra ed.) México, D.F.

Chiavenato, Idalberto. (2000). Introducción a la teoría general de la Administración. (5ta ed.). México, D.F.

Reyes Ponce, Agustín. (2005). Administración de Empresas. Teoría y Práctica. Primera Parte. México, D.F.

Castillo Contreras, Rita del Carmen. (2012). Desarrollo del capital humano en las organizaciones. (1ra ed.). Tlalnepantla, Estado de México.

Juárez Hernández, Othón. (2014). Administración de la compensación, sueldos, incentivos y prestaciones. (1ra ed.). Delegación Azcapotzalco, México, D.F.

Valera Juárez, Ricardo A. (2013). Administración de la compensación, sueldos, salarios y prestaciones. (2da ed.) Naucalpan de Juárez, Estado de México.

López Somarripa, Tania Meylin. (2015). Gestión de Recursos Humanos. Managua, Nicaragua.